

**FOREST
LEADERS** *for*
**INTEGRATED
LANDSCAPE
MANAGEMENT**

Liderazgo femenino en paisajes forestales

para la Gestión Integrada
del Paisaje (GIP)

Tabla de contenidos

Agradecimientos	3
Prólogo	4
Abstract	5
1. Introducción	7
2. Marco conceptual	9
3. Metodología	13
4. Resultados	18
5. Discusión	26
6. Conclusiones	30
7. Recomendaciones	33
Bibliografía	37

Lista de Figuras

1. Bosques modelo en Latinoamérica	10
2. Los 5 elementos de la GIP	11
3. Localización del territorio indígena cabécar de Alto Chirripó	14
4. Territorio indígena cabécar de Alto Chirripó, área de influencia del ABOMORE y localización de los puntos de entrevista	15
5. Principales actores y estructuras organizativas del Alto Chirripó y Grano de Oro	19
6. Recomendaciones para fortalecer la gobernanza territorial del Alto Chirripó	34

Agradecimientos

Un profundo agradecimiento a todas las personas que formaron parte del proceso de construcción de esta investigación.

En especial, quiero expresar un cálido agradecimiento a Kattia Elizondo Carmona, Juan Carlos Rivera Jiménez y Adriana Aguilar, por abrirme las puertas de sus hogares y acogerme durante mi estancia en la comunidad. Sin ustedes no habría sido posible la experiencia de convivencia comunitaria que viví. Gracias a su confianza, apertura y generosidad, pude acercarme a otras formas de pensar, sentir y habitar el territorio.

A **EcoAgriculture Partners**, por su acompañamiento e interés en esta temática, así como por la facilitación de fondos, sin los cuales habría sido difícil desarrollar esta investigación. Su enfoque por la investigación colaborativa fomentó en mí la convicción de que es posible hacer investigación en coproducción con los territorios.

A las y los actores de la **Alianza de Bosques Modelo Reventazón**, por su apertura para compartir las experiencias, aprendizajes y desafíos de su proceso de gobernanza, especialmente en su interacción con los pueblos indígenas que forman parte de la plataforma.

A los **miembros del comité**, especialmente a Zehla Jiménez y Bemmy Granados, quienes con paciencia me acompañaron durante todo este proceso. Compartieron conmigo sus conocimientos, experiencias y una actitud constante de apertura y aprendizaje.

A mis compañeros del equipo **Research Fellows**, por brindarme un espacio de aprendizaje, intercambio y coproducción de conocimiento.



Prólogo

Entre 2024 y 2026, con el apoyo del Gobierno de Canadá y la Red Internacional de Bosques Modelo, EcoAgriculture Partners ha desarrollado el proyecto **Líderes para la Gestión Integrada del Paisaje**. A través de esta iniciativa, ha colaborado con liderazgos locales y socios de 15 paisajes de Bosques Modelo en América Latina y Brasil, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y mejorar la resiliencia de sus territorios mediante la práctica de la **Gestión Integrada del Paisaje** (GIP) inclusiva, en articulación con la **Financiación Integrada del Paisaje** (FIP).

Un componente fundamental de este proyecto plurianual ha sido la realización de **investigaciones colaborativas** en GIP, diseñadas a partir de las necesidades de investigación priorizadas por los propios paisajes, así como la posterior síntesis y difusión de estos aprendizajes aplicados. Cinco investigadores asociados fueron seleccionados al inicio del proyecto en base a su formación académica, experiencia, intereses de investigación afines y liderazgo previo dentro de la **Red Latinoamericana de Bosques Modelo**.

En colaboración con los líderes de los paisajes, los investigadores co-crearon una [Agenda de Investigación](#) compartida basada en las necesidades e intereses de los Bosques Modelo. Entre las áreas prioritarias identificadas para avanzar la GIP se encuentran los sistemas de gobernanza sostenible; el liderazgo juvenil y las transiciones hacia su fortalecimiento efectivo; alianzas con pueblos indígenas y el fortalecimiento de su participación; así como la resiliencia climática y las estrategias de adaptación.

De manera transversal, estas áreas se articulan con enfoques de género y con la gestión y financiación integradas del paisaje. En conjunto, los proyectos de investigación desarrollados por los Investigadores Asociados muestran una alta alineación y generan sinergias en torno a estos ejes ([acceda a las investigaciones aquí](#)).

Basándose en la **Agenda de Investigación**, los Investigadores Asociados recibieron orientación mediante un modelo de comunidad de práctica y mentoría, que apoyó el diseño e implementación de sus proyectos de investigación colaborativos y orientados a la acción. Asimismo, contaron con oportunidades para difundir y compartir los resultados de sus investigaciones en diversos espacios y eventos.

Este informe, elaborado por uno de los Investigadores Asociados, representa un hito fundamental del proyecto **Líderes para la Gestión Integrada de Paisajes**. Es un resultado concreto de los procesos de investigación colaborativa desarrollados y aporta de manera significativa a las prioridades y objetivos de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo y paisajes de la región.

Celebramos este logro, los aprendizajes generados, la orientación que ofrece, y damos la bienvenida a los próximos pasos.



Max Yamauchi Levy
Senior Manager
EcoAgriculture Partners



Bemmy Granados
Co-Principal
Persimmon Co-Lab

Abstract (español)

Esta investigación analiza cómo las **mujeres lideresas** rurales e indígenas del territorio cabécar del Alto Chirripó, Costa Rica, ejercen **liderazgo en la gobernanza territorial**.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y participativo, con un diseño exploratorio que integró revisión de literatura, 22 entrevistas semiestructuradas, observación participante y registro de notas de campo. El análisis de la información se realizó mediante un enfoque temático inductivo, apoyado por el software Dedoose, orientado a identificar tipos de liderazgo y formas de participación.

Los resultados evidencian que la gobernanza territorial del Alto Chirripó se configura a partir de la coexistencia de estructuras organizativas indígenas y no indígenas, en un contexto marcado por barreras geográficas, institucionales y culturales que inciden en la participación de las mujeres. Además, se observa una débil articulación entre las estructuras organizativas locales y el **Bosque Modelo Reventazón** como plataforma de gobernanza.

Se identifican liderazgos femeninos de tipo natural, carismático y democrático, que se expresan principalmente en espacios comunitarios e informales vinculados a la educación, la espiritualidad, la organización comunitaria y el cuidado ambiental. Estos liderazgos sostienen la cohesión social del territorio. Sin embargo, persisten limitaciones para la incidencia efectiva de las mujeres en los espacios formales de gobernanza, así como un bajo nivel de conocimiento y apropiación de la plataforma del **Bosque Modelo Reventazón**. Estos liderazgos constituyen una forma de gobernanza basada en el cuidado, la reciprocidad y la transmisión de conocimientos locales, aportando elementos clave para fortalecer procesos de gobernanza territorial más inclusivos.

Palabras clave:

gobernanza territorial

liderazgo femenino

mujeres indígenas

participación comunitaria

territorio cabécar

conocimiento local

inclusión de género

Abstract (English)

This research analyzes how rural and Indigenous women leaders from the Cabécar territory of Alto Chirripó, Costa Rica, exercise leadership in territorial governance. The study was conducted using a qualitative and participatory approach, with an exploratory design that integrated a literature review, 22 semi-structured interviews, participant observation, and field notes. Data analysis was carried out using an inductive thematic approach, supported by the Dedoose software, aimed at identifying types of leadership and forms of participation.

The results show that territorial governance in Alto Chirripó is shaped by the coexistence of Indigenous and non-Indigenous organizational structures, within a context marked by geographical, institutional, and cultural barriers that affect women's participation. In addition, a weak articulation is observed between local organizational structures and the **Reventazón Model Forest** as a governance platform.

Female leadership is identified as natural, charismatic, and democratic in type, expressed mainly in community and informal spaces linked to education, spirituality, community organization, and environmental stewardship. These forms of leadership sustain the social cohesion of the territory. However, limitations persist regarding the effective influence of women in formal governance spaces, as well as a low level of knowledge and appropriation of the Reventazón Model Forest platform. These leaderships constitute a form of governance based on care, reciprocity, and the transmission of local knowledge, contributing key elements to strengthen more inclusive territorial governance processes.

Keywords:

territorial governance

women's leadership

indigenous women

community participation

cabécar territory

local knowledge

gender inclusion

Introducción

En América Latina, los procesos de gobernanza territorial han sido objeto de creciente atención debido a su relación con los derechos de los pueblos indígenas, la sostenibilidad ambiental y la equidad de género. En este contexto, la **participación de mujeres indígenas y rurales** ha sido reconocida como un elemento central para la gestión sostenible de los territorios, aunque tales formas de liderazgo suelen permanecer invisibilizadas o subvaloradas dentro de los espacios formales de decisión (Calfio Montalva & Velasco, 2006; CEPAL, 2024). A pesar de esfuerzos por promover la inclusión, persisten **barreras socio-culturales, institucionales y geográficas** que limitan la incidencia real de las mujeres en la gobernanza territorial, especialmente en territorios con alta diversidad cultural como el *cabécar*.



El **liderazgo de las mujeres indígenas** se construye a partir de prácticas sociales, educativas y de cuidado que sostienen la cohesión comunitaria, la transmisión de saberes ancestrales y la gestión de recursos naturales, ámbitos que no siempre coinciden con las estructuras formales de poder institucional (Cisneros & Fernández, 2020; Rights and Resources Initiative, 2024). Esta tensión entre formas de liderazgo comunitario y los modelos institucionales de gobernanza ha sido identificada en diversos estudios, los cuales señalan que los mecanismos tradicionales de participación e incidencia política reflejan perspectivas occidentales y jerárquicas, obviando las prácticas políticas situadas que emergen desde las comunidades indígenas (Quijano, 2000; Rivera Cusicanqui, 2010).

Frente a estos desafíos, han surgido plataformas orientadas a promover enfoques integrales de gestión territorial, como los **Bosques Modelo**, que buscan articular actores diversos para la conservación, la gestión sostenible y el bienestar social a través del enfoque de Gestión Integrada del Paisaje (1000 Paisajes para Mil Millones de Personas, 2022; Carrera & Rodríguez, 2025). El **Bosque Modelo Reventazón** forma parte de esta red de concertación, planteando un espacio donde coexisten iniciativas de desarrollo, conservación y gobernanza participativa. Sin embargo, la literatura y los diagnósticos territoriales recientes señalan que la apropiación de estas plataformas en la vida cotidiana de los territorios indígenas es todavía limitada, lo que refleja una brecha entre las propuestas de inclusión y las prácticas efectivas de participación (PNUD, 2023; ADIRICH, 2024).

El territorio indígena **cabécar del Alto Chirripó**, ubicado en la provincia de Cartago, Costa Rica, constituye un escenario emblemático para examinar estas dinámicas. Esta región se caracteriza por su alta diversidad ecológica, su dispersión geográfica y la coexistencia de comunidades indígenas y espacios poblacionales mestizos como *Grano de Oro*, el cual funciona como un nodo de acceso a servicios, educación e infraestructura institucional (ACICAFOC, 2025; PNUD, 2023). Los diagnósticos técnicos elaborados para el Alto Chirripó han documentado las condiciones de vida, las estructuras organizativas locales y los desafíos de inclusión social y productiva, pero han tendido a abordar estos aspectos desde perspectivas sectoriales o institucionales, dejando en segundo plano las experiencias de liderazgo comunitario femenino y su incidencia en los procesos de gobernanza territorial (ADIRICH, 2024; López et al., 2006).

A partir de este contexto, surge la necesidad de **comprender cómo participan y ejercen liderazgo las mujeres rurales e indígenas del Alto Chirripó en la gobernanza territorial**, así como de explorar las tensiones y sinergias entre las prácticas comunitarias de liderazgo femenino y las plataformas multiactor existentes. Esta investigación responde a ese vacío mediante un enfoque cualitativo y participativo que integra revisión de literatura, entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis temático inductivo, con el propósito de aportar conocimientos que fortalezcan **procesos de gobernanza más inclusivos e interculturales**, sensibles a las realidades y a los saberes locales.

Marco conceptual

Esta investigación se sustenta en un marco conceptual que considera los enfoques de *gobernanza territorial*, *liderazgo*, *feminismo comunitario*, *Bosque Modelo* y una *gestión integrada del paisaje*, en diálogo con las epistemologías del Sur. Estos enfoques permiten comprender la **participación** y el **liderazgo** de las mujeres indígenas y rurales no únicamente como una presencia en estructuras formales, sino como **prácticas sociales y políticas** que se construyen en la vida cotidiana del territorio.



a) Gobernanza territorial

La gobernanza territorial se entiende como el **conjunto de procesos, relaciones y arreglos mediante los cuales diversos actores gestionan de manera colectiva los recursos, el territorio y las decisiones que afectan su desarrollo**. Este enfoque pone énfasis en la participación de actores locales, el reconocimiento de derechos colectivos y la construcción de acuerdos basados en la diversidad social, cultural y territorial (Bauer, 2018; Pokolenko, 2023). En América Latina, la gobernanza territorial ha sido ampliamente vinculada a la defensa de los territorios indígenas, la gestión sostenible de los recursos naturales y la búsqueda de modelos de desarrollo más inclusivos (FAO, 2021).

Desde una perspectiva intercultural, la gobernanza territorial no se limita a estructuras institucionales formales, sino que incorpora formas propias de organización, toma de decisiones y autoridad, enraizadas en las cosmovisiones y prácticas comunitarias. En este sentido, la participación no se concibe únicamente como asistencia a espacios formales, sino como capacidad real de incidencia en la definición de prioridades, normas y acciones colectivas.

b) Bosques modelo

Los Bosques Modelo constituyen **plataformas de gobernanza territorial que promueven la concertación voluntaria de una diversidad de actores—públicos, privados, comunitarios, académicos, entre otros—en torno a la gestión sostenible del territorio**. Desde su surgimiento hace más de dos décadas, el enfoque de Bosques Modelo ha buscado articular conservación ambiental, desarrollo local y bienestar social mediante procesos participativos y multiactor (Red Latinoamericana de Bosques Modelo, 2021).

En el contexto latinoamericano, la **Red Latinoamericana de Bosques Modelo** ha enfatizado el carácter no jerárquico de estas plataformas, así como su potencial para fortalecer la participación social y la gestión territorial desde abajo. No obstante, diversos estudios señalan que la efectividad de estas plataformas depende —entre otras cosas— de su capacidad para dialogar con las formas locales de organización y liderazgo, especialmente en territorios indígenas, donde existen sistemas propios de gobernanza y autoridad.



Figura 1: Bosques modelo en Latinoamérica

Fuente: Red Internacional de Bosques Modelo.
[Mapa de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo](#)

c) Gestión integrada del paisaje

La Gestión Integrada del Paisaje (GIP), en inglés *Integrated Landscape Management* (ILM), es un enfoque que propone **abordar de manera articulada los objetivos de conservación ambiental, desarrollo económico y bienestar social en un mismo territorio**. Este enfoque promueve la colaboración entre múltiples actores, el aprendizaje colectivo y la adaptación a contextos cambiantes (1000 Paisajes para Mil Millones de Personas, 2022).

La GIP no se presenta como un modelo único, sino como un **marco flexible que reconoce la diversidad de paisajes y de sistemas sociales**. En este sentido, su aplicación requiere comprender las dinámicas territoriales existentes y los sistemas de conocimiento locales, evitando enfoques homogéneos o exclusivamente técnicos.

Para esta investigación, la Gestión Integrada del Paisaje se entiende como *un lente analítico que permite reflexionar sobre la articulación o desarticulación entre plataformas multiactores y prácticas comunitarias de gobernanza*. En la figura 1 se puede observar los elementos que la componen.



Figura 2: Los 5 elementos de la GIP

Fuente: 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas

d) Liderazgo

El liderazgo, desde una perspectiva sociológica y comunitaria, se concibe como **un proceso relacional mediante el cual una persona o un grupo ejerce influencia en función de la representación social, los valores compartidos y la confianza colectiva, más que del ejercicio de autoridad formal** (Northouse, 2019). Las tipologías clásicas propuestas por Weber (1947), particularmente el del liderazgo carismático y tradicional, permiten comprender formas de legitimidad basadas en la experiencia, la palabra y la trayectoria social.

Sin embargo, autores posteriores han ampliado este enfoque al destacar formas de liderazgo comunitario, moral y democrático que no buscan visibilidad ni centralidad, sino que se expresan en prácticas de cuidado, mediación, enseñanza y acción colectiva (Burns, 1978; Heifetz, 1994). Estas formas de liderazgo, frecuentemente denominadas **liderazgo natural** o **liderazgo desde abajo**, emergen en contextos comunitarios donde la autoridad se construye de manera cotidiana y situada.

El **liderazgo democrático**, por su parte, se vincula con procesos de participación activa, deliberación colectiva e incidencia en la toma de decisiones (Pateman, 1970; Cornwall, 2008). Este enfoque resulta especialmente relevante para analizar la relación entre liderazgos comunitarios y estructuras formales de gobernanza territorial.

e) Feminismo comunitario y epistemologías del Sur

La **teoría de la colonialidad del poder** permite comprender cómo las estructuras coloniales y patriarcales han condicionado históricamente la participación de los pueblos indígenas y, de manera particular, de las mujeres indígenas en los espacios de decisión (Quijano, 2000; Rivera Cusicanqui, 2010). En respuesta a estas limitaciones, el **feminismo comunitario** plantea una mirada situada que vincula *cuerpo, territorio y vida*, reconociendo a las mujeres como *actoras políticas y epistémicas* (Cabnal, 2016).

Desde esta perspectiva, el **liderazgo femenino indígena** no se limita a la ocupación de cargos, sino que se expresa en prácticas comunitarias fundamentales para la reproducción social, cultural y territorial. Las *epistemologías del Sur*, propuestas por Sousa Santos (2018), refuerzan esta mirada al reconocer los **saberes locales y ancestrales** como formas legítimas de conocimiento y acción política, indispensables para construir modelos de gobernanza territorial más justos e interculturales.



Metodología

La investigación se desarrolló en el **territorio indígena cabécar del Alto Chirripó**, ubicado en el cantón de Turrialba, provincia de Cartago, Costa Rica, el cual constituye la unidad central de análisis del estudio. Este territorio forma parte del área de influencia del **Bosque Modelo Reventazón** y se caracteriza por una alta diversidad ecológica, una marcada dispersión geográfica de las comunidades y limitadas condiciones de acceso e infraestructura vial, factores que influyen de manera directa en la organización social y en las dinámicas de participación territorial.

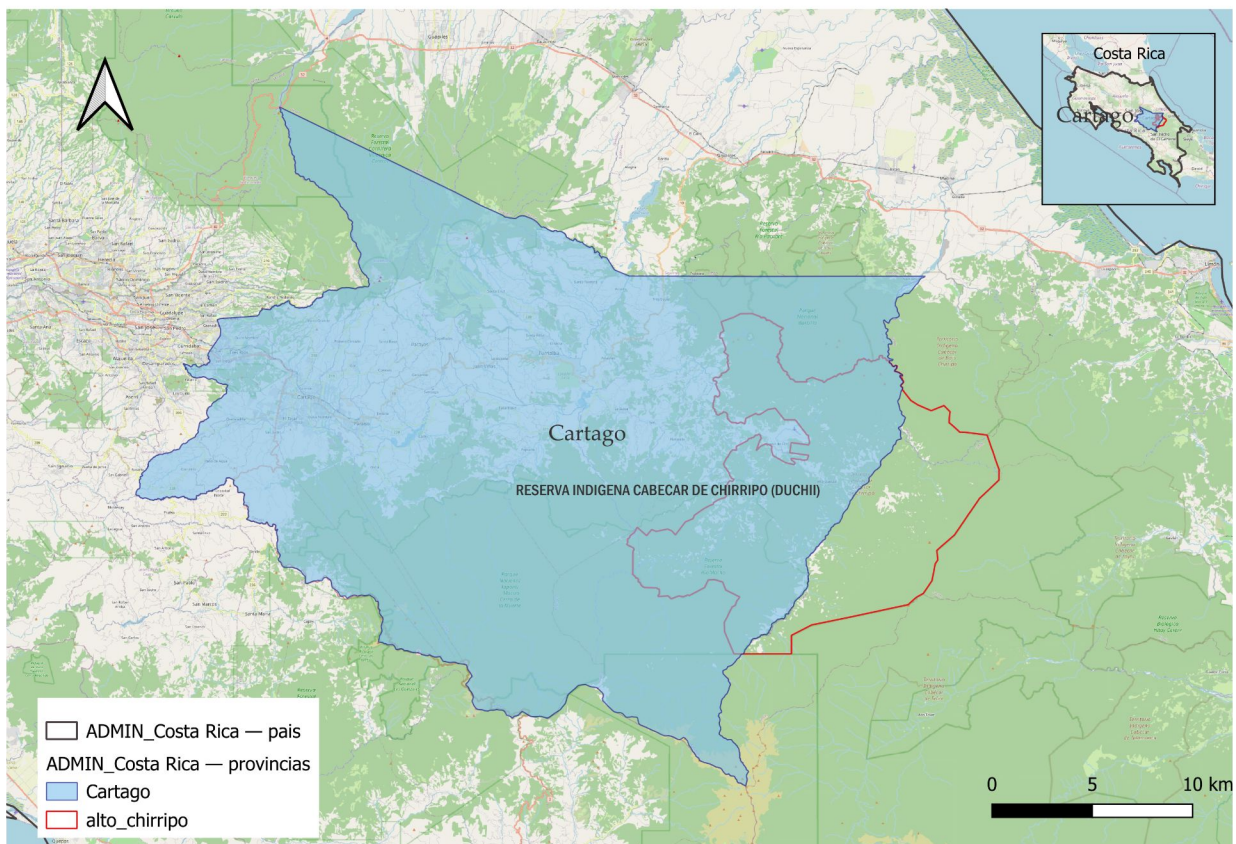


a) Área de estudio

Se trata de un territorio oficialmente reconocido por el Estado costarricense, habitado mayoritariamente por **población cabécar**, donde persisten formas propias de organización comunitaria, liderazgo y relación con el territorio, estrechamente vinculadas al uso de los recursos naturales, la espiritualidad y la vida cotidiana. Estas características han sido documentadas en estudios previos y diagnósticos territoriales que destacan la relevancia del Alto Chirripó como un espacio de **alta riqueza cultural y ambiental**, pero también como un territorio históricamente marginado de los principales centros de decisión y servicios (ACICAFOC, 2025; ADIRICH, 2024).

La figura 2 presenta la localización del **territorio indígena cabécar del Alto Chirripó** dentro de la provincia de Cartago y en el contexto nacional, permitiendo situar espacialmente el área de estudio en relación con el Bosque Modelo Reventazón y el territorio costarricense en su conjunto.

Figura 3: Localización del territorio indígena cabécar de Alto Chirripó en el Bosque Modelo Reventazón, Costa Rica



Fuente: elaboración propia en base a las cartografías proporcionadas por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y datos de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo.

El estudio considera además la **interacción territorial, funcional y cotidiana** del territorio indígena del Alto Chirripó con el centro poblado de Grano de Oro.

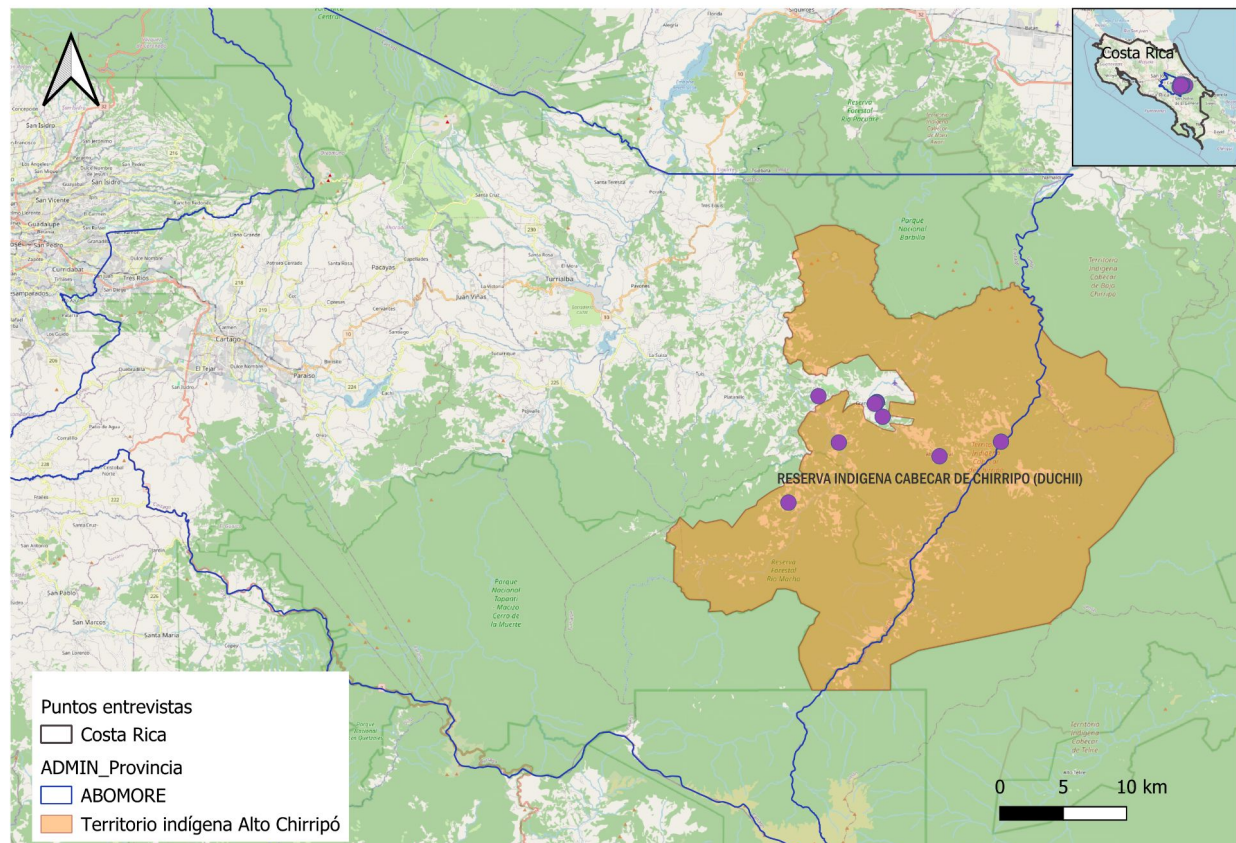
Aunque **Grano de Oro** no forma parte del territorio indígena, constituye un nodo estratégico donde se concentran servicios públicos, infraestructura institucional y espacios organizativos utilizados por las comunidades cabécares, tales como centros educativos, servicios de salud, iglesias, asociaciones de desarrollo, comercio local y puntos de transporte. En este espacio confluyen poblaciones indígenas y no indígenas, y se materializan dinámicas clave de gobernanza territorial, articulación institucional y acceso a recursos.

Por esta razón, Grano de Oro se incorpora en el análisis como un **espacio funcional**, sin desplazar al territorio indígena como unidad central del estudio. Su inclusión permite comprender de manera más completa las relaciones de poder de participación y las condiciones reales en las que las mujeres indígenas y rurales ejercen sus liderazgos y se vinculan o no con los espacios formales de gobernanza territorial, incluidos aquellos asociados al Bosque Modelo Reventazón. Esta aproximación ha sido señalada en estudios territoriales previos como clave para entender las dinámicas sociales del Alto Chirripó y su relación con actores externos (ACICAFOC, 2025; ADIRICH, 2024).

La figura 3 muestra el territorio indígena cabécar de Alto Chirripó en mayor detalle, el área de influencia del Bosque Modelo Reventazón y la localización aproximada de los puntos donde se realizaron las entrevistas. Esta representación permite visualizar la **dispersión territorial de las comunidades**, las distancias entre ellas y los desafíos de acceso que inciden en la participación de las mujeres en espacios de organización y gobernanza.

Figura 4:

Territorio indígena cabécar de Alto Chirripó, área de influencia del ABOMORE y localización de los puntos de entrevista



Fuente: elaboración propia en base a las cartografías proporcionadas por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y datos de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo

La consideración conjunta del territorio indígena del Alto Chirripó y su relación funcional con Grano de Oro permite situar la investigación en un **enfoque territorial ampliado**, que reconoce tanto las formas propias de organización indígena como las dinámicas institucionales y comunitarias que atraviesan la vida cotidiana del territorio. Esta delimitación resulta fundamental para comprender las condiciones en las que se construyen y ejercen los liderazgos de las mujeres rurales e indígenas, así como las barreras estructurales, geográficas e institucionales que inciden en su participación en la gobernanza territorial.

b) Enfoque metodológico y diseño de investigación

El estudio adoptó un **enfoque cualitativo con orientación participativa y un diseño exploratorio**, adecuado para comprender procesos sociales, prácticas de liderazgo y significados construidos desde la experiencia de las propias actoras. La investigación se apoyó en los principios de la **Investigación-Acción Participativa** (IAP), en tanto prioriza el conocimiento situado, el diálogo con las comunidades y el reconocimiento de los saberes locales (Fals Borda, 1987).

Este enfoque permitió analizar la participación y el liderazgo de las mujeres rurales e indígenas no solo desde los espacios formales de gobernanza, sino también desde las prácticas comunitarias e informales que sostienen la vida cotidiana del territorio.

c) Población de estudio y muestreo

La población de estudio estuvo conformada por **mujeres lideresas indígenas y rurales vinculadas al territorio del Alto Chirripó** y a sus espacios de interacción territorial. Se incluyeron mujeres que ejercen liderazgo en ámbitos comunitarios, educativos, espirituales, productivos y organizativos, tanto en espacios formales como informales.

Se realizaron un total de **22 entrevistas** semiestructuradas. De éstas, 12 correspondieron a personas indígenas del territorio (11 mujeres y 1 hombre), 7 a personas no indígenas vinculadas al contexto territorial de Grano de Oro (4 mujeres y 3 hombres), y 3 a actores clave relacionados con procesos de gobernanza territorial y el Bosque Modelo Reventazón (2 mujeres y 1 hombre). Esta diversidad permitió recoger perspectivas diferenciadas sobre liderazgo, participación y gobernanza.

El muestreo fue intencional y en cadena de referencias (bola de nieve), priorizando la diversidad de edades, trayectorias, roles comunitarios y experiencias de participación.

d) Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y registro sistemático de notas de campo. La guía de entrevistas fue diseñada para explorar los significados de liderazgo, los espacios de participación, las experiencias de gobernanza territorial y las percepciones sobre las estructuras organizativas y el Bosque Modelo Reventazón.

La **observación participante** se realizó durante asambleas, reuniones comunitarias, actividades organizativas y espacios cotidianos, permitiendo contextualizar los discursos y comprender las dinámicas territoriales desde la experiencia directa. Las **notas de campo** complementaron la información recogida en las entrevistas y facilitaron la triangulación de datos.

e) Análisis de la información

El análisis de la información se realizó mediante un **análisis temático de carácter inductivo**, siguiendo los lineamientos propuestos por Braun y Clarke y apoyado por el software Dedoose. El proceso incluyó la codificación inicial de los datos, la identificación de categorías emergentes y la construcción de temas analíticos vinculados a los tipos de liderazgo, las formas de participación femenina, las estructuras organizativas y las barreras en la gobernanza territorial. La triangulación entre entrevistas, observaciones y notas de campo permitió fortalecer la consistencia analítica y la validez interpretativa de los resultados.

f) Temporalidad y limitaciones del estudio

El trabajo de campo se desarrolló **entre marzo y agosto de 2025**, con una visita exploratoria previa realizada en diciembre de 2024. La investigación se llevó a cabo durante la época lluviosa, lo que representó una limitación importante debido a las dificultades de acceso a comunidades remotas, el mal estado de los caminos y la dispersión territorial.

Asimismo, la carga laboral, comunitaria y de cuidado asumida por muchas mujeres limitó la posibilidad de realizar encuentros colectivos y redujo el número de entrevistas presenciales en algunos casos. Estas condiciones influyeron en el ritmo de recolección de datos, aunque no afectaron la calidad del material obtenido ni la diversidad de perspectivas incorporadas en el análisis.

Resultados

En el siguiente apartado se presentan los principales hallazgos de la investigación, organizados en tres partes: primero, se describen las principales **estructuras organizativas** del área de investigación; en la segunda, se analiza el **desarrollo de los liderazgos** de las mujeres indígenas y rurales; y, finalmente, se abordan las **condiciones que inciden en su participación** dentro de los procesos de la gobernanza territorial vinculadas al Bosque Modelo Reventazón.



a) Gobernanza territorial y sus dinámicas en el territorio indígena del Alto Chirripó

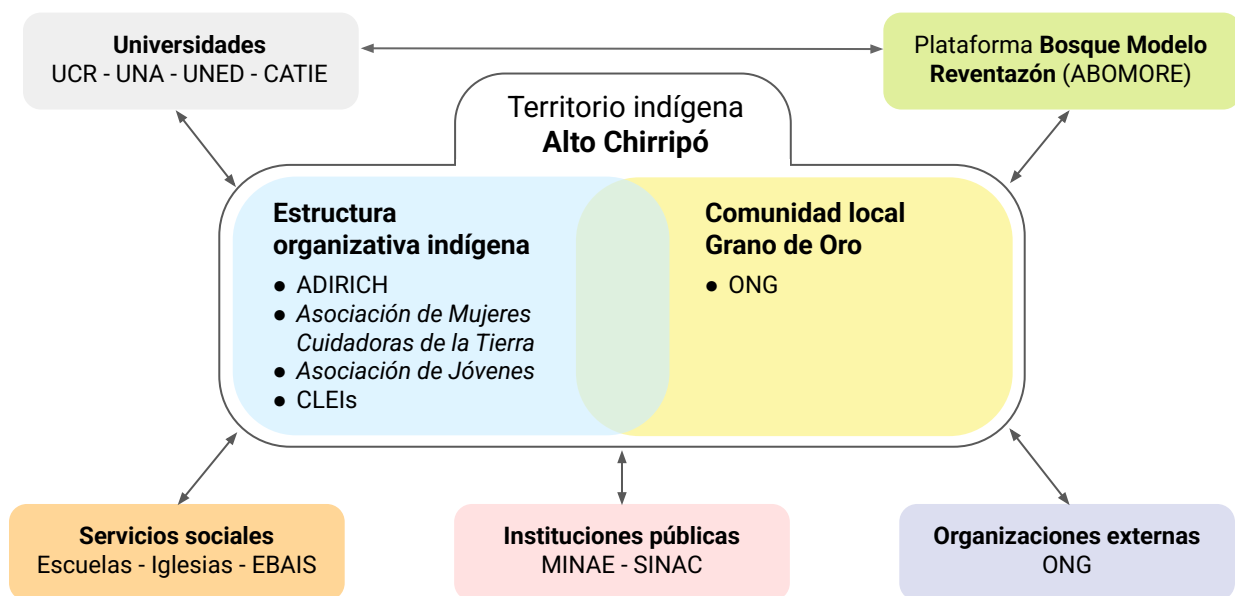
Organización territorial y actores presentes

Uno de los principales hallazgos es la coexistencia de distintas estructuras organizativas en el territorio y su área de interacción funcional. En el territorio indígena cabécar del Alto Chirripó opera la *Asociación de Desarrollo Integral Indígena* (ADII/ADIRICH), reconocida como la instancia formal de representación indígena. Paralelamente, en el centro poblado de Grano de Oro funciona la *Asociación de Desarrollo Integral de Grano de Oro*, conformada mayoritariamente por población no indígena. Ambas asociaciones actúan bajo marcos normativos similares, pero responden a lógicas de organización, representación y relación con el territorio claramente diferenciadas.

Desde la **cosmovisión indígena**, el territorio es concebido como un espacio integral que articula dimensiones sociales, culturales, espirituales y ambientales, donde las decisiones se construyen a partir del diálogo comunitario, la experiencia y la memoria colectiva. En contraste, las estructuras organizativas de **corte mestizo** tienden a priorizar enfoques administrativos y funcionales, centrados en la gestión de proyectos, recursos y resultados concretos. Esta diferencia en la manera de comprender el territorio genera fricciones en los procesos de gobernanza y dificulta la construcción de acuerdos plenamente interculturales.

Además de las asociaciones de desarrollo, se identifican otros actores relevantes en la dinámica territorial, entre ellos centros educativos, espacios religiosos, instancias de salud como el EBAIS, instituciones públicas (PANI, policía), organizaciones no gubernamentales y plataformas de articulación territorial. La mayoría de estas instancias se concentran físicamente en Grano de Oro, lo que refuerza su papel como nodo de acceso a servicios, información y espacios de decisión. La figura 4 muestra los principales actores y estructuras organizativas presentes en el territorio.

Figura 5: Principales actores y estructuras organizativas del Alto Chirripó y Grano de Oro



Grano de Oro como nodo territorial y espacio de articulación desigual

Los resultados muestran que, aunque Grano de Oro se ubica fuera de los límites formales del territorio indígena, cumple una función estratégica como espacio de articulación territorial. Es en este centro poblado donde convergen servicios básicos, transporte, comercio, instituciones públicas y la mayoría de las reuniones organizativas y actividades institucionales. Para muchas personas indígenas, Grano de Oro constituye un **punto de tránsito obligatorio** para acceder a servicios de salud, educación, trámites administrativos y espacios de organización.

Sin embargo, esta centralidad territorial también reproduce **desigualdades en la participación**. Las comunidades indígenas más alejadas enfrentan mayores dificultades para desplazarse, lo que limita su presencia en reuniones, asambleas y procesos de toma de decisiones. Varias entrevistadas señalaron que *“las cosas siempre pasan en Grano de Oro”* y que la información o los apoyos *“no siempre llegan a las comunidades más lejanas”*, lo que genera percepciones de exclusión y concentración de beneficios en los mismos actores.

Esta configuración territorial refuerza una **gobernanza localizada en el centro poblado**, con menor alcance hacia las comunidades dispersas del Alto Chirripó, afectando de manera particular a las mujeres, quienes enfrentan mayores restricciones de tiempo, movilidad y responsabilidades de cuidado.

Figura 5: Comienzo del territorio indígena de Alto Chirripó



Fuente: fotos propias tomadas en el trabajo de campo

Barreras geográficas y condiciones de acceso

La geografía del Alto Chirripó constituye una barrera estructural significativa para la participación en la gobernanza territorial. El territorio se caracteriza por una alta dispersión de las comunidades, caminos en mal estado, limitada infraestructura vial y condiciones climáticas adversas, especialmente durante la época lluviosa. Estas condiciones afectan la movilidad cotidiana y dificultan la asistencia regular a reuniones, talleres o espacios de coordinación institucional.

Presencia difusa y desconocimiento del Bosque Modelo Reventazón

Un hallazgo central de este objetivo es el bajo nivel de conocimiento y apropiación del Bosque Modelo Reventazón como plataforma de gobernanza territorial por parte de las comunidades del Alto Chirripó y de Grano de Oro. La mayoría de las mujeres entrevistadas manifestó no tener claridad sobre **qué** es el Bosque Modelo, **cuál es su función** o **cómo pueden participar en él**. En varios casos, el Bosque Modelo fue percibido como algo “lejano”, “institucional” o asociado a proyectos específicos, sin una identidad clara como espacio de articulación territorial.

Asimismo, entrevistas con actores clave vinculados a la plataforma evidencian que muchas acciones se implementan desde instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales o proyectos específicos, sin una referencia explícita al Bosque Modelo como marco articulador. Esto contribuye a que la plataforma no sea reconocida ni sentida por las comunidades como un **espacio propio de gobernanza**.

Esta presencia difusa limita la construcción de un entendimiento compartido sobre la gobernanza territorial y reduce las oportunidades para que las mujeres se reconozcan como actoras clave dentro de estos procesos. En consecuencia, la participación femenina tiende a concentrarse en espacios comunitarios e informales, mientras que los espacios asociados a la gobernanza multiactor permanecen poco visibles o desconectados de la vida cotidiana del territorio.

Confianza institucional y cohesión social

Finalmente, los resultados muestran que las estructuras organizativas existentes no siempre generan confianza ni cohesión social. Varias mujeres expresaron desconfianza hacia las asociaciones de desarrollo y otras instancias formales, señalando percepciones de **falta de transparencia, concentración de poder y escasa representatividad**. Este desencanto institucional contribuye al distanciamiento de los espacios formales de gobernanza y refuerza la preferencia por formas de organización comunitaria más cercanas y seguras.

En este contexto, la acción colectiva vinculada a la gobernanza territorial se desarrolla de manera fragmentada. Mientras las instancias formales impulsan proyectos y actividades puntuales, las mujeres sostienen acciones cotidianas relacionadas con el **cuidado del territorio, la educación, la transmisión de saberes y la organización comunitaria**, que no siempre son reconocidas como parte de la gobernanza territorial.

Los resultados del primer objetivo evidencian que el contexto territorial y organizativo del Alto Chirripó está marcado por una combinación de **tensiones culturales, barreras geográficas y limitaciones institucionales** que inciden en la participación y la gobernanza territorial. Si bien el Bosque Modelo Reventazón constituye un marco potencial para la articulación de actores, su escasa visibilización y apropiación local limitan su capacidad de incidir de manera efectiva en las dinámicas comunitarias. Este escenario configura el punto de partida para comprender cómo y dónde las mujeres ejercen liderazgo en el territorio, aspecto que se aborda en el siguiente apartado.

b) Liderazgos de las mujeres rurales e indígenas del Alto Chirripó

Significados de liderazgo desde la experiencia de las mujeres

Los resultados evidencian que el liderazgo, desde la perspectiva de las mujeres rurales e indígenas del Alto Chirripó, no se concibe principalmente como el ejercicio de un cargo formal ni como la ocupación de posiciones jerárquicas dentro de estructuras organizativas. Por el contrario, las mujeres asocian el liderazgo con **el compromiso cotidiano, el servicio a la comunidad y la capacidad de acompañar y cuidar a otras personas**. En las entrevistas, el liderazgo es descrito como una práctica que se ejerce *“cuando alguien necesita ayuda”, “cuando hay que organizarse” o “cuando hay que cuidar a la comunidad”*.

Este significado situado del liderazgo se construye desde la experiencia vivida y se sostiene en valores como **la confianza, la palabra y el respeto**. Las mujeres no suelen autodenominarse lideresas, pero sí reconocen que son buscadas por otras personas para orientar, mediar o resolver situaciones comunitarias. El liderazgo, en este sentido, emerge como una relación social y ética, legitimada por la comunidad y no necesariamente por una estructura institucional.



Tipos de liderazgo presentes en el territorio

A partir del análisis de las entrevistas y las notas de campo, se identifican distintas formas de liderazgo ejercidas por las mujeres del Alto Chirripó. Predominan **liderazgos de tipo natural y moral**, caracterizados por una autoridad basada en la experiencia, la coherencia entre palabra y acción, y el reconocimiento comunitario. Estas lideresas suelen desempeñar roles de mediación, organización cotidiana y acompañamiento en situaciones familiares, comunitarias o territoriales.

También se observan expresiones de **liderazgo democrático**, particularmente entre mujeres que participan en asociaciones, grupos organizados o espacios vinculados a proyectos territoriales. En estos casos, el liderazgo se ejerce mediante el diálogo, la representación colectiva y la búsqueda de acuerdos, aunque con márgenes limitados de incidencia en las decisiones finales. El **liderazgo carismático** aparece de manera puntual, asociado a mujeres con capacidad de convocatoria y comunicación, especialmente en ámbitos educativos, religiosos o comunitarios. No se identifican prácticas de liderazgo autoritario ejercidas por mujeres, lo que refuerza el carácter relacional y horizontal de los liderazgos femeninos en el territorio.

Liderazgos femeninos no formales e invisibilizados

Un hallazgo central es la amplia presencia de liderazgos femeninos no formales que no son reconocidos dentro de los espacios institucionales de gobernanza territorial. Estos liderazgos se ejercen en ámbitos cotidianos como el hogar, la huerta, la escuela, la iglesia, los grupos de mujeres, las actividades productivas y las redes de apoyo comunitario. En estos espacios, las mujeres organizan, coordinan, enseñan y transmiten conocimientos fundamentales para la vida del territorio.

La invisibilización de estos liderazgos está asociada a una noción restringida de participación, centrada en la asistencia a reuniones, la ocupación de cargos o la representación formal. Como resultado, muchas mujeres expresan que “no participan”, aun cuando sostienen gran parte de la organización comunitaria. Esta brecha entre **liderazgo ejercido** y **liderazgo reconocido** contribuye a la subvaloración de los aportes femeninos y refuerza procesos de exclusión simbólica dentro de la gobernanza territorial.

Predominio de liderazgos educativos, productivos y espirituales

Los resultados muestran un predominio de liderazgos femeninos vinculados a ámbitos educativos, productivos y espirituales. En el **ámbito educativo**, las mujeres desempeñan un rol central en la formación de niñas, niños y jóvenes, tanto en espacios escolares como en la transmisión de saberes tradicionales relacionados con el territorio, la lengua y las prácticas culturales. Este liderazgo se ejerce de manera constante y prolongada en el tiempo, aunque rara vez es reconocido como parte de la gobernanza territorial.

En el **ámbito productivo**, se identifican liderazgos asociados a actividades artesanales, agrícolas y de subsistencia, donde las mujeres organizan el trabajo, gestionan recursos y sostienen economías locales. Estas prácticas contribuyen a la seguridad alimentaria y al

bienestar comunitario. Asimismo, el **liderazgo espiritual** emerge como un espacio legítimo y altamente valorado de participación femenina, donde las mujeres cumplen funciones de acompañamiento, orientación y cohesión social, fortaleciendo la identidad cultural y el sentido de pertenencia al territorio.

Organización formal de mujeres indígenas y tensiones internas de representación

Los resultados también evidencian la existencia de una organización formal de mujeres indígenas vinculada a la **Asociación de Desarrollo Integral** del territorio indígena del Alto Chirripó. Este grupo cuenta con personería jurídica y está conformado por representantes de aproximadamente veinticuatro comunidades del territorio, constituyéndose como uno de los principales espacios organizativos formales de participación femenina indígena. A través de esta estructura, las mujeres han logrado articular acciones colectivas, gestionar proyectos y representar al territorio en espacios externos.

Sin embargo, las entrevistas revelan **tensiones internas** relacionadas con la representación y la participación efectiva dentro de esta organización. Varias mujeres, especialmente aquellas que habitan comunidades más alejadas del centro poblado, señalaron dificultades para asistir a reuniones, acceder a información y hacer llegar sus preocupaciones. Estas limitaciones territoriales generan una percepción de distancia entre la dirigencia y las bases comunitarias.

Alrededor de diez mujeres indígenas entrevistadas expresaron descontento respecto al funcionamiento del grupo, indicando que las decisiones tienden a concentrarse en un número reducido de lideresas y que las necesidades de las comunidades más remotas no siempre son consideradas. Este descontento se traduce en sentimientos de **exclusión, desmotivación** y, en algunos casos, en el distanciamiento de los espacios organizativos formales. Estos hallazgos muestran que, aun cuando existen estructuras formales de participación femenina, la experiencia de liderazgo no es homogénea ni equitativa dentro del territorio.



Participación limitada en estructuras formales de gobernanza

A pesar de la diversidad y fortaleza de los liderazgos comunitarios, la participación de las mujeres en las estructuras formales de gobernanza territorial continúa siendo limitada. Cuando las mujeres participan en asociaciones de desarrollo u otros espacios institucionales, su rol suele ser **consultivo** o **secundario**. Las decisiones estratégicas permanecen concentradas en actores con mayor trayectoria institucional, mayor disponibilidad de tiempo o mayor acceso a recursos.

Las mujeres identifican **múltiples barreras** para su participación formal, entre ellas la sobrecarga de responsabilidades domésticas y comunitarias, la falta de apoyo, el miedo a la exposición pública y experiencias previas de deslegitimación. Estas condiciones refuerzan procesos de autoexclusión y explican por qué muchas mujeres optan por ejercer su liderazgo en espacios comunitarios e informales, donde perciben mayor cercanía, confianza y reconocimiento.

Reconfiguración del liderazgo femenino y desencanto institucional

Finalmente, los resultados muestran que el desencanto hacia las estructuras institucionales influye en la forma en que las mujeres redefinen su participación y liderazgo. La desconfianza hacia las asociaciones de desarrollo y otros espacios formales conduce a un repliegue hacia ámbitos comunitarios más próximos, donde el liderazgo se ejerce de manera colectiva, horizontal y cotidiana. Este proceso no implica una ausencia de liderazgo, sino una reconfiguración de las formas de participación, priorizando el **cuidado del territorio y de las relaciones comunitarias** por sobre la visibilidad institucional.

En conjunto, los hallazgos del *Objetivo Específico n°2* evidencian que los liderazgos de las mujeres rurales e indígenas del Alto Chirripó son diversos, situados y profundamente enraizados en la vida cotidiana del territorio. Aunque enfrentan limitaciones para incidir en los espacios formales de gobernanza territorial, estos liderazgos constituyen un pilar fundamental para la **sostenibilidad social, cultural y territorial** del Alto Chirripó.

Discusión

Los resultados de esta investigación permiten entender la relación entre liderazgo femenino rural e indígena en la gobernanza territorial y sus plataformas multiactores como el *Bosque Modelo Reventazón*, desde una perspectiva situada en el territorio del Alto Chirripó. Más que evidenciar un conflicto directo entre las mujeres y el Bosque Modelo, los hallazgos muestran una **desarticulación estructural** entre los espacios institucionales de gobernanza y las formas comunitarias de liderazgo que las mujeres ejercen cotidianamente. Esta brecha no responde a una ausencia de liderazgo femenino, sino a una **diferencia profunda en los significados, escalas y lógicas de participación**.



Gobernanza territorial y los límites de los modelos formales de participación

Desde los enfoques de gobernanza territorial, la participación suele entenderse como **la inclusión de actores en espacios formales de toma de decisiones, planificación y gestión** (Bauer, 2018; Pokolenko, 2023). Sin embargo, los resultados evidencian que este modelo resulta limitado para captar las dinámicas reales de participación en contextos indígenas como el Alto Chirripó. Las mujeres participan activamente en la organización territorial, pero lo hacen desde **espacios comunitarios, relacionales y cotidianos** que no siempre son reconocidos por las estructuras formales de gobernanza. Hayes y Murtinho (2023) mencionan que *“el reconocimiento de los derechos de decisión locales no garantiza necesariamente que el proceso de decisión o los resultados de gestión sean inclusivos o equitativos”*, y subraya el reto de conseguir una participación plena, especialmente de las mujeres.

Esta situación coincide con lo planteado por Rivera Cusicanqui (2010) y Quijano (2000), quienes advierten que las estructuras institucionales heredadas de la colonialidad tienden a privilegiar formas occidentales, jerárquicas y masculinizadas de autoridad, invisibilizando otras prácticas políticas. En el Alto Chirripó, la gobernanza territorial aparece así, fragmentada: por un lado, los **espacios institucionales formales**; por otro, una **red diversa de prácticas comunitarias** que sostienen la vida del territorio, pero que permanecen periféricas, es decir, al margen en los procesos de decisión.

Liderazgos femeninos indígenas

Los liderazgos ejercidos por las mujeres indígenas del Alto Chirripó se alinean con lo que Weber (1947) denominó *autoridad moral y liderazgo carismático*, aunque resignificados desde la cosmovisión indígena. No se trata de carisma individual ni de poder personal, sino de una **autoridad construida colectivamente**, basada en la coherencia ética, el servicio y el cuidado. Este tipo de liderazgo coincide con los planteamientos de Calfio Montalva & Velasco (2006) y CEPAL (2024), quienes destacan que, en contextos rurales e indígenas de Costa Rica, las mujeres lideran desde la **mediación**, la **educación** y la reproducción de la vida comunitaria.

Asimismo, los resultados dialogan de manera directa con el **feminismo comunitario** propuesto por Cabnal (2016), que concibe el liderazgo femenino como *una práctica política vinculada al cuerpo, el territorio y la defensa de la vida*. Las mujeres del Alto Chirripó no buscan ocupar espacios de poder por sí mismos, sino garantizar el equilibrio comunitario, la transmisión de saberes y la sostenibilidad del territorio. En este sentido, el liderazgo femenino no se expresa como confrontación directa al sistema, sino como una forma de resistencia cotidiana y silenciosa que sostiene el tejido social.

Invisibilización, autoexclusión y participación simbólica

Uno de los aportes más importante del estudio es evidenciar que la limitada participación de las mujeres en espacios formales de gobernanza no puede interpretarse únicamente como una forma de exclusión externa; es decir, no responde a un mero desinterés de las mujeres rurales e indígenas por los espacios de decisión comunitaria. Los resultados muestran procesos de **invisibilización institucional y autoexclusión**, que se generan de experiencias previas de deslegitimación, sobrecarga de roles y falta de condiciones de capacidad para participar. Este hallazgo coincide con lo señalado por la Rights and Resources Initiative (2024), que documenta cómo las mujeres indígenas enfrentan barreras estructurales incluso cuando existen marcos formales de inclusión que las respaldan.

En el caso del Alto Chirripó, la existencia de una organización formal de mujeres indígenas con personería jurídica demuestra que la institucionalización no garantiza, por sí sola, una participación equitativa. Las tensiones internas, el descontento expresado por mujeres de comunidades más alejadas y la concentración de decisiones revelan que las desigualdades territoriales también se reproducen dentro de las organizaciones femeninas. Esto refuerza la idea de que la participación puede convertirse en un ejercicio simbólico si no se acompaña de **mecanismos reales de incidencia y representación**. Como menciona Hayes y Murtinho (2023) una de las características importantes para una gobernanza local es *la formación de líderes considerando las condiciones de las comunidades*.

Fuente: Cristina Furies



El Bosque Modelo Reventazón como plataforma poco visible en la vida comunitaria

En el caso del Bosque Modelo Reventazón, los resultados no evidencian un rechazo explícito por parte de las mujeres y otros actores del territorio, sino un **bajo nivel de apropiación y reconocimiento** de la plataforma como espacio de gobernanza territorial. Esta situación puede explicarse por la forma en que las acciones se implementan en el territorio, frecuentemente mediadas por instituciones específicas, sin una identificación clara del Bosque Modelo como marco articulador y por otro lado la falta de intervenciones directas de la plataforma de gobernanza dentro del territorio.

Desde la perspectiva de la **Gestión Integrada del Paisaje** (FAO, 2021; 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas, 2022), la construcción de un **entendimiento compartido** constituye un elemento fundamental para la gobernanza multiactor. La ausencia de este entendimiento limita la posibilidad de avanzar hacia procesos de planificación conjunta, acción colectiva y aprendizaje territorial. En el Alto Chirripó, esta debilidad se traduce en una **desconexión** entre la plataforma del Bosque Modelo y las prácticas comunitarias de liderazgo femenino, reduciendo su potencial transformador.



Aportes desde las epistemologías del Sur y la gestión del paisaje

Los hallazgos de esta investigación refuerzan la pertinencia de las epistemologías del Sur (Sousa Santos, 2018) como marco para comprender la gobernanza territorial desde el conocimiento situado. Reconocer los liderazgos femeninos indígenas implica **ampliar la noción de gobernanza** más allá de los espacios formales, incorporando conocimientos y prácticas desde el reconocimiento y la revalorización de la ciencia indígena como transmisión cultural y organización cotidiana, como formas legítimas de acción política.

Desde esta perspectiva, la Gestión Integrada del Paisaje no puede limitarse a la coordinación de actores institucionales, sino que debe integrar las lógicas comunitarias que ya sostienen el territorio. Las mujeres del Alto Chirripó encarnan una forma de gobernanza que articula **sostenibilidad ecológica, tejido social y memoria cultural**. Entonces, incorporar estos liderazgos de manera efectiva no solo responde a un principio de equidad de género, sino que fortalece la resiliencia territorial y la legitimidad de los procesos de gobernanza.

Conclusiones

Esta investigación analizó la participación y el liderazgo de mujeres rurales e indígenas del territorio cabécar del Alto Chirripó en la gobernanza territorial, en un contexto marcado por una débil articulación entre las estructuras organizativas locales y el Bosque Modelo Reventazón como plataforma de gobernanza. Los resultados evidencian que las mujeres desempeñan un **rol central** en la vida comunitaria y territorial a través de prácticas de liderazgo arraigadas en **el cuidado, la reciprocidad y la transmisión de conocimientos**, aunque dichas prácticas no siempre son reconocidas ni incorporadas en los espacios formales de toma de decisiones.



El estudio muestra que el territorio del Alto Chirripó presenta una **configuración organizativa compleja**, donde coexisten estructuras indígenas y no indígenas, dinámicas comunitarias informales y plataformas institucionales externas. Esta coexistencia genera **tensiones culturales, barreras geográficas y limitaciones institucionales** que inciden directamente en la participación de las mujeres. En particular, se identificó un bajo nivel de conocimiento y apropiación del Bosque Modelo Reventazón por parte de las comunidades, lo que limita su funcionamiento como espacio efectivo de gobernanza territorial. Más que un conflicto abierto, lo que predomina es una **débil presencia y visibilización de la plataforma** en la vida cotidiana del territorio, lo que restringe las posibilidades de articulación entre los liderazgos comunitarios femeninos y los procesos de concertación multiactor.

En cuanto a los liderazgos ejercidos por las mujeres, los hallazgos revelan que estos se desarrollan principalmente en **espacios comunitarios informales**, como la educación, la organización cotidiana, la espiritualidad, el trabajo productivo y el cuidado del territorio. Se trata de liderazgos de carácter natural, moral y carismático, contruidos desde la experiencia, el reconocimiento comunitario y la confianza, más que desde cargos formales. Aunque existen grupos organizados de mujeres dentro del territorio indígena, incluso con personería jurídica y presencia en múltiples comunidades, persiste un sentimiento de descontento y distanciamiento entre aquellas mujeres que habitan comunidades más alejadas, quienes perciben una limitada incidencia real en las estructuras formales y una concentración de oportunidades en los centros poblados.

Asimismo, la investigación evidencia que la participación de las mujeres en los espacios formales de gobernanza territorial continúa siendo limitada por factores estructurales y socioculturales, como la sobrecarga de roles de cuidado, las normas de género, la falta de acceso a información, la desconfianza hacia las asociaciones de desarrollo y experiencias previas de participación simbólica. Estas condiciones generan **procesos de autoexclusión, desmotivación y repliegue** hacia espacios comunitarios considerados más seguros y significativos, reforzando la brecha entre la gobernanza institucional y las prácticas locales de liderazgo femenino indígena.



Desde una perspectiva más amplia, los resultados subrayan que la gobernanza territorial en contextos indígenas no puede comprenderse únicamente desde marcos formales, técnicos o administrativos. Por el contrario, requiere reconocer y valorar las formas de liderazgo que se ejercen en la vida cotidiana, donde se sostienen el tejido social, la memoria colectiva y la sostenibilidad del territorio. En este sentido, la investigación aporta una lectura situada e intercultural que dialoga con los principios de la **Gestión Integrada del Paisaje**, destacando la necesidad de fortalecer el entendimiento compartido, la inclusión efectiva y el aprendizaje colectivo como condiciones clave para una gobernanza más pertinente.

Finalmente, este estudio contribuye a **visibilizar la brecha** existente entre los modelos institucionales de gobernanza territorial y los liderazgos femeninos indígenas que operan desde lógicas comunitarias propias. Reconocer, articular y fortalecer estos liderazgos no sólo constituye una cuestión de equidad de género, sino también un elemento estratégico para la sostenibilidad territorial y la legitimidad de las plataformas de gobernanza.

Los aprendizajes generados en el Alto Chirripó ofrecen insumos relevantes para **repensar la participación femenina indígena** en el Bosque Modelo Reventazón y en otras iniciativas de gobernanza territorial, promoviendo procesos **más inclusivos, interculturales y sensibles a las realidades locales**. También se considera la coexistencia social entre la población no indígena y la población indígena en el centro poblado de Grano de Oro.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen recomendaciones orientadas a **fortalecer una gobernanza territorial más inclusiva y efectiva** en el territorio indígena del Alto Chirripó, en la cual se reconozca los liderazgos femeninos indígenas y rurales como **actores clave en la sostenibilidad del territorio**. Estas recomendaciones se articulan con los principios de la *Red Latinoamericana de Bosques Modelo* y con los elementos de la *Gestión Integrada del Paisaje*, entendida como un enfoque que promueve la concertación voluntaria de actores, el reconocimiento de la diversidad territorial y la construcción participativa y colectiva de soluciones.



Figura 6: Recomendaciones para fortalecer la gobernanza territorial del Alto Chirripó

	a) Fortalecer el entendimiento compartido	b) Reconocer liderazgos femeninos	c) Apoyar acciones colectivas	d) Promover la formación de liderazgos
Descripción	Comunicación y diálogo intercultural	Inclusión en planificación y reflexión	Visibilizar y apoyar acciones	Procesos de formación situados
Estrategias	Socialización del Bosque Modelo	Incluir mujeres lideresas	Acompañamiento técnico sensible	Valorar experiencias de mujeres
Beneficios	Las mujeres se reconocen como actoras	Reducir la brecha entre modelos	Reducir la desmotivación	Fortalecer la confianza y el tejido
Enfoque	Diálogo en espacios comunitarios	Reflexionar sobre la participación	Promover mecanismos de participación	Incorporar aprendizaje intercultural

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo

a) Fortalecer el entendimiento compartido desde el territorio

Uno de los principales desafíos identificados es la escasa apropiación del *Bosque Modelo Reventazón* como plataforma de gobernanza territorial por parte de las comunidades indígenas y, en particular, de las mujeres. En este sentido, se recomienda fortalecer el entendimiento compartido mediante **procesos de comunicación y diálogo intercultural** que parta de las realidades locales del Alto Chirripó.

Esto implica desarrollar estrategias de **socialización del Bosque Modelo** que no se limiten a la presentación de proyectos o actividades puntuales de la plataforma, sino que se debe abrir un espacio de diálogo en el que se comparta **el propósito, principios y posibilidades de participación** desde un lenguaje accesible y culturalmente pertinente. Posteriormente, se pueden generar espacios comunitarios de diálogo, facilitados en los propios territorios y no únicamente en centros poblados como Grano de Oro, lo que permitiría que las mujeres se reconozcan como **actoras legítimas** dentro de la plataforma y no solo como beneficiarias indirectas de intervenciones externas. Después de las acciones de acercamiento, es importante dar seguimiento mediante **procesos de acompañamiento**, a través de diversos medios de comunicación e involucrando activamente a las mujeres en las actividades que realiza el Bosque Modelo Reventazón (ABOMORE).

b) Reconocer y legitimar los liderazgos comunitarios femeninos

Los resultados muestran que las mujeres del Alto Chirripó ejercen liderazgos fundamentales en **ámbitos educativos, espirituales, productivos y de cuidado comunitario**, los cuales no siempre son reconocidos como formas válidas de gobernanza. Por ello, se recomienda que el Bosque Modelo Reventazón profundice y reflexione sobre cómo es la participación y liderazgo de la población indígena y cómo quieren que sea la incidencia de la población indígena desde su rol como actor de la plataforma.

Este reconocimiento puede traducirse en la **inclusión de mujeres lideresas** comunitarias en espacios de planificación y reflexión territorial, sin exigir necesariamente cargos formales o representaciones institucionales. Reconocer estas prácticas como parte de la gobernanza territorial contribuiría a **reducir la brecha** entre los modelos institucionales y las dinámicas reales del territorio, fortaleciendo la legitimidad y pertinencia de las decisiones adoptadas.

c) Apoyar acciones colectivas basadas en el cuidado y la vida cotidiana

Desde la perspectiva de la acción colectiva, se recomienda **visibilizar y apoyar las acciones que las mujeres ya desarrollan** en el territorio, tales como la transmisión de conocimientos, la organización comunitaria y las prácticas productivas sostenibles. Estas acciones, aunque cotidianas, constituyen aportes concretos a la sostenibilidad del paisaje y deberían ser reconocidas como parte integral de la gobernanza territorial.

El apoyo a iniciativas impulsadas por mujeres, mediante **acompañamiento técnico** sensible al contexto cultural y fortalecimiento de capacidades desde una lógica horizontal, puede contribuir a reducir la desmotivación y el distanciamiento de los espacios formales de gobernanza. Esto resulta especialmente relevante para enfrentar procesos de autoexclusión derivados de experiencias previas de invisibilización o falta de incidencia.

En relación con el componente de visión y planificación, se recomienda **promover mecanismos que faciliten la participación** efectiva de mujeres indígenas en los procesos de decisión territorial. Para ello se debe considerar las barreras geográficas, los tiempos de cuidado y las dinámicas comunitarias que condicionan su participación. La realización de encuentros descentralizados en comunidades indígenas, el uso de metodologías participativas adaptadas al contexto local y la incorporación de saberes ancestrales en la planificación permitirían construir visiones de territorio más representativas. Asimismo, se sugiere fortalecer la articulación entre las estructuras organizativas indígenas existentes y las plataformas de gobernanza territorial, respetando las formas propias de toma de decisiones del territorio cabécar.

d) Promover la formación de liderazgos

Se recomienda promover **procesos de formación de liderazgos situados**, que partan de las características, dinámicas y necesidades de las comunidades. Que considere el ciclo de aprendizaje propio del territorio, donde la conceptualización, la acción, la reflexión y la sistematización sean parte de la metodología. Además, donde se **valoren las experiencias de las mujeres lideresas** y se compartan aprendizajes entre comunidades, organizaciones e instituciones. Estos espacios permitirían no solo evaluar avances, sino también fortalecer la confianza, el tejido y el sentido de pertenencia territorial.

Incorporar procesos de aprendizaje intercultural contribuiría a cuestionar las lógicas patriarcales y jerárquicas que aún persisten en la gobernanza territorial, favoreciendo una participación más equitativa y sostenible en el tiempo. Desde esta perspectiva, la *Gestión Integrada del Paisaje* puede convertirse en una herramienta viva y contextualizada, capaz de dialogar con los liderazgos femeninos indígenas y de potenciar su contribución a la vida del territorio.

Bibliografía

Asociación de Desarrollo Integral de la Reserva Indígena Cabécar de Alto Chirripó (ADIRICH). (2024). *Informe anual de gestión comunitaria del Alto Chirripó*. ADIRICH.

Agarwal, B. (2010). *Gender and green governance: The political economy of women's presence within and beyond community forestry*. Oxford University Press.

ACICAFOC. (2025, July 18). Pueblo Cabécar de Alto Chirripó.
<https://www.acicafoc.org/2025/07/18/pueblo-cabecar-de-alto-chirripo/>

Bauer, C. (2018). Gobernanza territorial y comunidades indígenas en América Latina. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 14(2), 45–67.

Bingham, A., & Witkowsky, P. (2023). *Qualitative data analysis: An inductive approach using Dedoose*. Sage Publications.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Calfio Montalva, M., & Velasco, L. F. (2006). Mujeres indígenas en América Latina: ¿Brechas de género o de etnia? Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
https://www.academia.edu/113945453/Mujeres_ind%C3%ADgenas_en_Am%C3%A9rica_Latina_Brechas_de_g%C3%A9nero_o_de_%C3%A9tnia

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/69036-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-la-agenda-regional-genero-america-latina>

Cisneros, A., & Fernández, M. (2020). El papel de las mujeres indígenas en la gobernanza territorial en América Latina. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Sostenible*, 8(1), 55-70.

Cabnal, L. (2016). *Feminismo comunitario: La política del cuerpo y la defensa del territorio*. Ediciones Desde Abajo.

Carrera, F., & Rodríguez Garavito, J. P. (2025). Los Bosques Modelo de Latinoamérica: Promoviendo la gestión integrada de paisajes (Serie Red Latinoamericana de Bosques Modelo, No. 20). CATIE.

Cornwall, A. (2008). *Unpacking 'participation': Models, meanings and practices*. *Community Development Journal*, 43(3), 269–283. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010>

EcoAgriculture Partners. (2021). *Integrated Landscape Management: Strengthening Multi-stakeholder Processes for Sustainable Development*. EcoAgriculture Partners.

Fals Borda, O. (1987). *La investigación-acción participativa: Política y epistemología*. Siglo XXI Editores.

Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). *Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability*. *Ecology and Society*, 15(4), 20.
<https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *Territorial governance and inclusive rural development in Latin America and the Caribbean*. FAO.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Hayes, T., & Murtinho, F. (2023). *Diagnosing participation and inclusion in collective decision-making over the commons: Lessons from Ecuador*. *International Journal of the Commons*. <https://doi.org/10.5334/ijc.1200>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo nacional de población y vivienda 2021: Territorios indígenas*. INEC.

López, M. A., Campos, J. J., Villalobos, R., & Stoian, D. (2006). Estrategias de vida en comunidades indígenas cabécares de Alto Chirripó, Costa Rica: Incidencia en el aprovechamiento y comercialización de productos forestales y agropecuarios (Serie Técnica, Informe Técnico No. 346, Gestión Integrada de Recursos Naturales a Escala de Paisaje, Publicación No. 2). CATIE. ISBN 9977-57-421-9.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

1000 Paisajes para Mil Millones de Personas. (2022). Guía práctica para la gestión integrada del paisaje. EcoAgriculture Partners. https://landscapes.global/wp-content/uploads/2023/01/ILM_Practical_Guide_SP.pdf

Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.

Pokolenko, M. (2023). Gobernanza territorial en comunidades indígenas de América Latina. Estudios Políticos Latinoamericanos, 19(3), 98–114.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Informe sobre desarrollo humano local y equidad de género en territorios indígenas de Costa Rica*. PNUD.

Quijano, A. (2000). *Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina*. In E. Lander (Ed.), La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales (pp. 201–246). CLACSO.

Red Latinoamericana de Bosques Modelo. (2021). *Experiencias de gobernanza territorial y sostenibilidad en los bosques modelo de América Latina*. RLBM.

Rights and Resources Initiative. (2024). *Women, land and leadership: Strengthening Indigenous women's participation in forest governance*. Rights and Resources Initiative.

Rivera Cusicanqui, S. (2010). *Ch'ixinakax utxiwa: Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores*. Tinta Limón.

Sousa Santos, B. de. (2018). *The end of the cognitive empire: The coming of age of epistemologies of the South*. Duke University Press.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Autoría y créditos

Autor: Cristina Furies-Guitarra

Comité: Bemmy Granados; Zehla Jiménez; Roger Villalobos

Diseño gráfico: Dolores Cavanagh

EcoAgriculture Partners

EcoAgriculture Partners (EcoAg) es una organización global sin fines de lucro que impulsa la acción colaborativa para que las personas y la naturaleza prosperen. EcoAg apoya a líderes locales, comunidades, gobiernos, empresas y financiadores a imaginar, diseñar e implementar enfoques de paisaje que fortalezcan la resiliencia climática, refuercen los sistemas alimentarios y sostengan los ecosistemas y los medios de vida. Durante más de 20 años, EcoAg ha trabajado en África, las Américas y Asia para fortalecer el liderazgo, fomentar una gobernanza inclusiva, movilizar financiamiento catalítico y construir alianzas estratégicas que amplifiquen el impacto.

Visita ecoagriculture.org



Red Latinoamericana de Bosques Modelo

La Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM) es una alianza voluntaria de 32 territorios de Bosques Modelo en 14 países de América Latina, el Caribe y España, que abarca más de 38 millones de hectáreas. Promueve el desarrollo sostenible e inclusivo a través de una gobernanza participativa a escala de paisaje, fortaleciendo la colaboración, el intercambio de conocimientos y las capacidades locales como parte de la Red Internacional de Bosques Modelo (IMFN).

Visita bosquesmodelo.net



Red Internacional de Bosques Modelo

La Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) es una comunidad global voluntaria que promueve la gestión sostenible de paisajes forestales mediante un enfoque de Bosque Modelo basado en alianzas. Los Bosques Modelo reúnen a diversos actores—como comunidades, gobiernos, academia y el sector privado. La red fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y soluciones prácticas para abordar desafíos ambientales, sociales y económicos a nivel de paisaje.

Visita ribm.net



1000 Paisajes para Mil Millones de Personas

1000 Paisajes para Mil Millones de Personas (1000L) es una coalición de organizaciones unidas por una misión compartida: impulsar esfuerzos locales en los paisajes para sostener y restaurar ecosistemas, fortalecer la prosperidad rural, enfrentar el cambio climático y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 1000L está construyendo la infraestructura necesaria para ayudar a las alianzas de paisaje a conectarse y colaborar entre sí, fortalecer sus capacidades y liderazgo, acceder a datos y herramientas digitales para lograr un mayor impacto, y movilizar financiamiento para escalar las inversiones en paisajes.

Visita landscapes.global

